

# Samskabelse – over én kam?

af Erik Staunstrup<sup>1</sup>

## Kan man som leder ”skære alle over én kam”, når vi taler om samskabelse?

Er der tale om en bestemt ledelseskultur, hvor alle skal følge trop? Eller er samskabelse en dynamisk proces, hvor man som leder tilretter samskabelse til situationen og ikke mindst til medarbejderne og deres engagement?

### SAMARBEJDE ELLER SAMSKABELSE

Samarbejde eller samskabelse – er der forskel? Samarbejde er det, vi kender bedst af de to begreber. Det er en måde at arbejde sammen på, hvor vi anvender de fælles kræfter på at løse en opgave. Samskabelse rummer et element mere, idet vi ikke blot skal samarbejde, men også kunne skabe noget. Det man på engelsk kalder for co-creation. Vi skal altså kunne være kreative sammen med det sigte at skabe noget nyt, der har værdi og effekt for os selv og andre.

Der er dog ikke nogen entydig definition på samskabelse. I de sidste par år har fokus været på samskabelse mellem offentlige og private virksomheder, men også foreninger og NGO'ere er tænkt med ind i denne form for samskabelse. Der findes faktisk et Manifest for National Bevægelse for Samskabelse.<sup>2</sup> Her defineres samskabelse sådan: ”Samskabelse handler om at engagere relevante og berørte aktører i et konstruktivt samarbejde med henblik på at løse vigtige samfundsproblemer, re-

alisere fælles visioner og forbedre kvaliteten af vores velfærdsløsninger.”

Målet er ”et ude-fra-ind-perspektiv. Det vil sige, at borgere, brugere, foreninger, virksomheder eller andre samarbejdspartnere deltager som ligeværdige medskabere af velfærd og vækst eller til løsning af de komplekse udfordringer”<sup>3</sup>

Ideen med samskabelse – co-creation – en fælles kreativ indsats for at skabe nye former for velfærd – er rigtig god. Udfordringerne melder sig dog, når disse tanker skal fra skrivebordet og ud i praksis. Her stiller Anne-Mette Scheibel og Nanna Hebsgaard ganske fornuftigt spørgsmålet: ”Men hvordan kommer du som leder i gang med at understøtte jeres visioner i praksis gennem samskabelse?”

Med en stigende kompleksitet kan det synes naturligt, at vi samarbejder mere end tidligere for at løse udfordringerne, og når der ikke lige findes en løsning, så må vi i fællesskab sam-

<sup>1</sup> Artiklen er sammenfattet af deltagerne i IFLI-mødet: Middag Med Mening afholdt den 5. november 2018 med emnet: Ledelse af samskabelse.

<sup>2</sup> <https://www.denoffentlige.dk/manifest-national-bevaegelse-samskabelse>

<sup>3</sup> Artikel: Væksthus for Ledelse 05.05.17 | Af: Anne-Mette Scheibel og Nanna Hebsgaard: Ledelse af samskabelse: fra visioner til effekt <https://resonans.dk/ledelse-af-samskabelse-artikel>

skabe en sådan. Set ud fra det perspektiv er det naturligt at tænke, at samskabelse er det nye mantra. Udfordringen er at få de forskellige strukturer, kulturer og processer til at mobilisere medarbejderne til at lægge alle kræfter i, så ”vi” kan skabe de nye og kreative løsninger på de mest utænkelige udfordringer.

Det er bestemt en rimelig antagelse, men realistisk set, så kan vi ikke alle være samskabende altid og i alle situationer – og endnu vanskeligere på tværs af organisationer.

Før samskabelse kan finde sted mellem forskellige organisationer, skal der internt i hver organisation ske en afstemning af forventninger, så det ikke blot er lederne, der deltager i den store samskabelse. Der er også behov for, at der i hver enkelt organisation sker tilpasning eller tilvænnning, så samskabelse også ses som en selvfølgelig arbejdsform for mellemledere og medarbejdere.

#### LEDERENS HOLDNING TIL SAMSKABELSE

Ser vi ind i en valgfri organisation i et samskabende projekt, så betyder det, at samskabelsen her medfører at ”styring nu skal samskabes med medarbejderne. Nogle vil mene, at det indskrænker ledelsesretten. Men erfaringerne viser, at også lederne anderkender værdien af samskabt styring, når det blive afprøvet i praksis.”<sup>4</sup>

De erfaringer, der henvises til, er samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere i det nye MED-udvalg, der har skabt fornyet fokus på kerneopgaven, og har medført at fx hjemme-

plejen i Ballerup kommune er blevet omorganiseret i en samskabelse mellem ledere og medarbejdere. Alligevel er ”den nye MED-af-tales stærke ambition om tidlig og reel medinddragelse og medindflydelse for nogle ledere blev opfattet som ”at give køb på ledelsesretten”.<sup>5</sup>

Tidlig og reel inddragelse ser ud til at være en del af løsningen, men samtidig også en del af udfordringen, når nogle ledere føler, de afgiver en del af deres magt. Her er samskabelse set som en proces inde i virksomhedens indre strukturer. Man kan sige, at det grænseoverskridende her er grænsen mellem de faglige organiseringer og det formelle hierarki i kommunen.

Der er et dilemma indbygget i, at vi på den ene side har den formelle struktur i organisationen, der udpeger en som leder og andre som medarbejdere og på den anden side sætter fokus på samskabelse, hvor den magt, som lederen per definition har, skal tilsidesættes for, at man sammen kan skabe nye løsninger – være kreative sammen uden skelen til, at ledelsen trods alt stadig har ”stjerner” på skulderen.

#### VORES FORHOLD TIL SELVLEDELSE

Egentlig er både ledere og medarbejdere i en vis udstrækning selvledende. Vi må kunne tage ansvaret for at kunne lede os selv på os. Det er ikke længere tilstrækkeligt at kunne parere ordrer, udfylde sine forpligtelser, løse sine opgaver. Vi må alle kunne forholde os kritiske til

<sup>4</sup> Professor Jacob Torfing: Nu arbejder alle sammen: Kommune slog muren ned mellem ledelse og medarbejdere <https://www.denoffentlige.dk/nu-arbejder-alle-sammen-kommune-slog-muren-ned-mellem-ledelse-og-medarbejdere>

<sup>5</sup> Do. Jacob Torfing

opgaver, funktioner, organisering, muligheder, udfordringer – you name it!

Det er der også frihed til – vel at mærke i en vis udstrækning. Der er formentlig opgaver og funktioner i ethvert job, der bare skal udføres, for at organisationen kan fungere og kunder/borgere får det, de ønsker. Selvfølgelig kan vi så i en mindre målestok selv bestemme nogle detaljer i forbindelse med udførelsen – det er også selv-ledelse, men i meget mindre målestok.

Dermed slår magtforholdet/ansvarsfølelsen overfor funktionen og opgaverne igennem. Det er svært at blive kvit i praksis. Hvis vi vil samskabelse i ordets egentlige betydning, så betyder det, at vi som ledere giver afkald på en del af vores egen ledelse og selvledelse, for at kunne indgå i en fælles skabelse af en løsning.

#### DEN SAMSKABTE LØSNING

Når en samskabt løsning er blevet ”vedtaget” – har opnået enighed blandt deltagerne, kræver det også, at vi som deltagere (og dermed også som ledere) er villige til at ville efterleve den samskabte løsning. Her sættes en ny ramme, som vi må tilpasse vores ledelse og selvledelse efter.

Hvis vi antager, at vi kommer så langt, at vi får sat gang i samskabelsen, så bliver det interessant at se, hvordan magtforholdet ser ud i samskabelsesprocessen. Er det alligevel lederen, der har både det første og det sidste ord? Eller må lederen afgive sin magt og deltage på lige fod med de øvrige for at opnå et produktivt forløb, hvor alle kan føle ejerskab og være villige til at give input til løsningen. Og... kan lederen reelt set komme på lige fod med medarbejderne? Kan det formelle magtforhold lægges på hylden?

Som start på samskabelse er der behov for tydelighed og forventningsafstemning. Det gælder fx i forhold til

- Hvem, der har hvilke roller – eller om der er nogen roller i processen?
- Frivillighed i forhold til deltagelse – det bør være et tilvalg – medmindre man har en aktie i det, der skal samskabes.
- Hvordan processen skal gå for sig. På et givent tidspunkt kræver samskabelse en form for ledelse, så der kan træffes beslutninger.

Vi kan ikke umiddelbart give nogle tommelfingerregler for ovennævnte, men blot konstatere, at det må afhænge af situationen, konteksten, tid, ressourcer osv. Netop derfor er det vigtigt af være tydelig og afstemme forventninger på forhånd.

#### HVEM LEDER SAMSKABELSE?

Spørgsmålet er, om det giver mening at drive en samskabelsesproces, uden at have en form for ledelse? Godt nok tyder forstavelen ”sam-” på, at det er en skabelse, der skal ske sammen – i fællesskab, men selv et fællesskab skal have en form for ledelse for at kunne fungere, og ofte bliver det den formelle leder, der udstikker de fælles mål og opgaver på bekostning af det fælles ejerskab.

Et brud med dette kan skabes ved, at en ledelse af processen vælges blandt deltagerne, så det bliver åbent og legalt at give sit engagement frit løb i processen. Men også her banker realiteterne på døren. Ofte vil en samskabelsesproces foregå over længere tid, så ind imellem, at den samskabende gruppe mødes, træder den daglige formelle struktur i kraft.

Det efterlader spørgsmålet, om samskabelse kan ses som forholdet mellem lederskab og følgeskab? Kan vi forestille os, at lederskabet af samskabelsen er et andet end det formelle? Betyder det at alle, når man træder ind i ”samskabelsesrummet”, respekterer et følgeskab af den ledelse? Eller vil vi over tid opleve, at lederskabet i det formelle hierarki gradvis vil tage over, så det også faktisk bliver lederskabet af samskabelsesprocessen – uanset om vi har vedtaget noget andet?

I stedet for at fryse fast i vedtagelse af strukturer, kunne man forestille sig en mere dynamisk tilgang til at være leder/følger afhængig af situationen. På den måde vil samskabelse kunne ses som en dynamisk bevægelse mellem det at tage ledelse og det at ville følge (gribe hinandens tilbud) – forskelligt fra situation til situation. Her vil man kunne opnå et egentligt kreativt flow, hvor det bliver ideerne, der bliver bærende for, hvor der kan skabes nye løsninger, mere end det bliver strukturer, ledelse og magt, der bliver det afgørende.

Kræver samskabelse en form for indbyrdes fornemmelse af retfærdighed? Er den kreative proces følsom overfor anvendelsen af magt? Måske – det kunne sagtens tænkes, at strømmen af kreative tanker i processen vil standse, hvis deltagerne føler, at magtstrukturerne fra hverdagen slår igennem, så der ikke længere er tale om en reel samskabelse, men i højere grad en proces styret af magt, og dermed af en traditionel tænkning.

Balancen er vanskelig. Ofte vil man tænke, at deltagerne i en samskabelsesproces helt naturligt ”scorer højt” på faktorer som iderigdom, kreativitet, åbenhed, evne til dialog og evnen til at ville søge den bedst mulige løsning. Men

det er ikke nødvendigvis tilfældet. Selvom man ved sammensætningen af deltagerne i samskabelsesprocessen gør sig stor umage med at finde de bedst egnede profiler, så er det ingen garanti.

Hvis kreativiteten skal ”skubbes i gang” vil det ofte betyde, at den formelle leder tager over og sætter gang i tingene. Hvis samskabelsesprocessen så går i gang, har det blot været en naturlig form for fødselshjælp, og samskabelsen kan fortsætte på sine egne præmisser. Hvis lederen til gengæld skal træde til igen og igen for at skubbe processen videre, så er det begrænset, hvor meget egentlig co-creation, der bliver tale om. Det kreative islæt vil uvægerligt blive hæmmet af, at iderigdommen ikke er tilstrækkelig høj, og den formelle leder må gribe ind igen og igen.

”Der er væsentlig forskel på at styre og på at lede. Det er i evnen til at lede medarbejdere til selv at tage ansvar og initiativ, ledere kan vise deres værd og løse problemerne i den offentlige sektor. Det kræver nye former for kunnen og viden.”<sup>6</sup>

Set i dette perspektiv bliver det ledelse af medarbejderne på en sådan måde, at de er i stand til at lede sig selv, der bliver omdrejningspunktet. Sagt på en anden måde, skal man som leder sørge for at kunne lede medarbejdernes selvledelse.

Det er blot ikke så lige til. Dilemmaet består i at blande sig så tilstrækkeligt meget, at deltagerne kan se konturerne af, hvad de forventes at skulle skabe, men på den anden side så tilstrækkelig lidt, at det ikke i sig selv farver processen. Det er ikke noget, man som leder kan læse sig til, men det er bestemt noget, der kan

---

<sup>6</sup> Professor Sverre Raffnsøe: Det er ikke nok at styre, der skal også ledes, Bidrag til Ledelseskommisionen, [https://ledelseskom.dk/files/media/documents/sverre\\_raftnsøe\\_bidrag.pdf](https://ledelseskom.dk/files/media/documents/sverre_raftnsøe_bidrag.pdf)

læres gennem udøvelse af ledelse (ikke styring) i hverdagen.

Den kreative proces, der er tale om med samskabelse, kan fremmes ved at deltagerne så at sige ”sætter sig uden for” hverdagens løsninger, organisationens regler, foretrukne antagelser om borgere og kunder. Fremfor at indtage den reaktive holdning skal processen være præget af en proaktiv tilgang til, hvordan tingene kunne være, hvis vi netop ser os som ”udenfor” de vanlige løsninger.

Det kræver til gengæld, at lederne viser tillid til deres medarbejdere, så fokus flyttes fra kontrol af overholdelse af regler og rutiner, til aktivt at turde se nye vinkler på baggrund af disse regler og rutiner. At turde dette vil i sig selv betyde, at medarbejderne – og dermed deltagerne i samskabelsen – får tildelt en magt til selv at finde løsninger, selv at tage beslutninger.

#### SAMSKABELSE FOR ALLE - ALTID?

Igen melder virkeligheden eller hverdagen sig på banen. Det er nemlig ikke alle medarbejdere eller deltagere, der kan rumme den nyvundne magt, der ser ud til at være en stor del af kernen i samskabelse. Det kræver dels en personlig tilvænning til selvledelse, dels at omgivelserne respekterer selvledelsen. Nok så vigtigt er det, at der sættes et naturligt niveau af forventninger til selvledelse, og at det også er acceptabelt, hvis man som medarbejder, eller deltager i

samskabelsen træder ind og ud af at arbejde med selvledelse og samskabelse.

#### OPSUMMERING

Samskabelse ser ikke ud til at kunne indføres helt så let som teorierne siger. Der er mange udfordringer i hverdagen. Vi har her set samskabelse i lyset af magtforhold, styring og ledelse af selvledelse. Det væsentligste budskab er, at det at kunne lede sig selv er en væsentlig del af at kunne deltage i samskabelse. Samtidig kræver det dog en tilvænning/tilpasning, både for medarbejder/deltager i samskabelse og ikke mindst for lederne i de formelle organisationer, der omgiver samskabelsen.

For os at se er det ikke muligt at skabe ”samskabelse over én kam” sådan som artiklens titel lyder. Derimod er det vigtigt at have en mere dynamisk tilgang, der tillader, at deltagerne kan gå ind og ud af de kreative processer, kan gives tid til at vænne sig til at have fået magten til at kunne skabe nye løsninger og føle efter, om tilliden er til stede mellem leder og medarbejdere og ikke mindst om tilliden er bundfældet i organisationskulturen og i samklang med værdigrundlaget.

Lad os som afslutning vende tilbage til det indledende spørgsmål: Samarbejde eller samskabelse – er der forskel? Ja, det er der bestemt. Vi må konstatere, at den væsentligste forskel ligger i, at samskabelse fordrer en væsentlig højere grad af selvledelse både hos medarbejdere og ledere, end hvis der etableres et samarbejde.